Plan van aanpak "30% vrouwen in de ABD per 2017": "Van praten naar DOEN!"

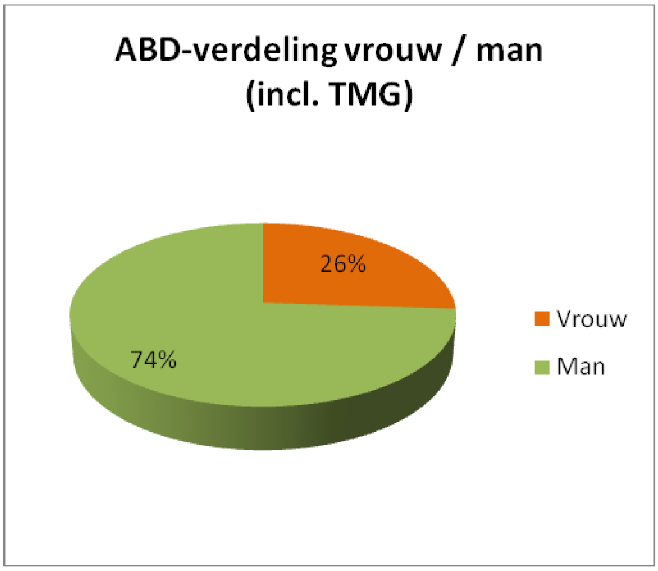
<u>Inleiding</u>

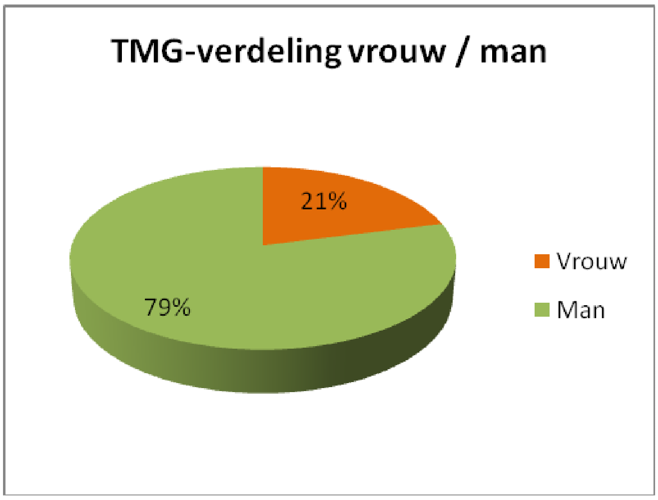
Doelstelling

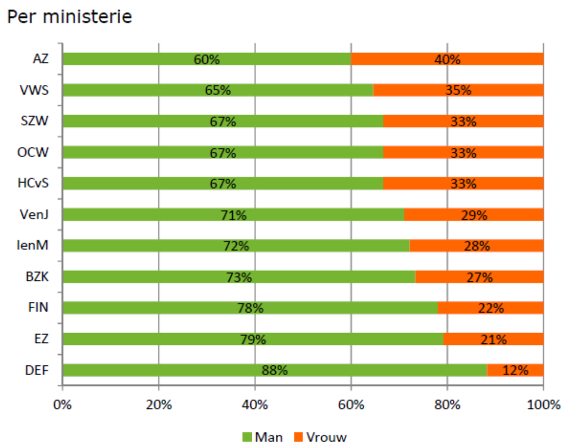
Op 25 januari jl. heeft de Ministerraad (MR) gesproken over de *twopager* over 30% vrouwen in de Algemene Bestuursdienst (ABD), per 2017, zoals afgesproken in het Regeerakkoord "Bruggen Slaan"; 30% vrouwen Rijksbreed, én per departement ook. Achterliggende wens is om via de in- en doorstroom van vrouwen naar hogere managementfuncties de diverse samenstelling van teams een impuls te geven, op weg naar uiteindelijk een inclusieve organisatiecultuur. Dit vanuit de overtuiging dat divers samengestelde teams positief bijdragen aan de discussie, aan de uitwisseling van ideeën en aan de prestaties van de groep. Dus: leiden tot betere besluitvorming, hogere prestaties en daarmee een betere kwaliteit. Overigens, de Rijksoverheid heeft hier een voorbeeldrol. Immers, de Wet Bestuur en Toezicht schrijft vanaf 1 januari 2013 30% vrouwen in de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van grote bedrijven voor.

"Zonder subtop geen top" is het adagium van dit kabinet. Besloten is om ten principale te investeren in een "kweekvijver" van talentvolle vrouwen, die in de positie worden gebracht om (op termijn) door te stromen naar de top. Door het topmanagement, Secretarissen Generaal en Directeuren-Generaal, hierin ondersteund door Bureau ABD. Maar dat alleen is niet voldoende en de urgentie is hoog. Ter illustratie: bij niets doen, neemt het aandeel vrouwen de komende jaren af; een instroom van zo'n ruim 60% vrouwen aan de top is nodig de komende jaren om in 2017 de doelstelling van 30% te effectueren. Dat betekent dat eveneens aandacht vereist is voor behoud van talent en voor gerichte uitstroom (en daarmee ruimte voor talent). Deze opgave vergt een grote verantwoordelijkheid; van de politiek, ministerraad en ministers afzonderlijk en zij zijn zich daar ook van bewust. En: van het topmanagement, te weten het SG-Overleg (SGO), de departementsleidingen tezamen met hun MD-afdelingen en Bureau ABD.

Een aantal cijfers, t.a.v. vrouwen op ABD-functies, Rijksbreed en per ministerie:







Opdrachtformulering en resultaat

De opdracht kent hiermee drie aandachtsgebieden, te weten 1) talentontwikkeling, 2) behoud van vrouwen en 3) doelgerichte uitstroom (ruimte voor talent). Met als concreet resultaat dat het huidige aandeel vrouwen van zo'n 26% de komende jaren geleidelijk stijgt tot minimaal 30% in 2017. Overbodigheidshalve: in selectieprocessen is en blijft kwaliteit te allen tijde het leidende principe. Zoals ook reeds in de *twopager* geschetst en in de MR in januari onderstreept, kan er nuttig gebruik worden gemaakt van de staande praktijk (waarvan het ABD-Kandidatenprogramma en de DG-abelen een goed voorbeeld zijn). Namelijk door een accentuering, verdieping en aanscherping van reeds lopende initiatieven en activiteiten. Anders gezegd ook: door "eenvoudigweg" te DOEN! als onderdeel van ons reguliere HR-instrumentarium en MD-systeem.

Opbouw plan van aanpak

Voortbordurend op de *twopager* beschrijft dit plan van aanpak hoe concreet de (verdere) in- en doorstroom van vrouwen naar hogere managementfuncties te realiseren; vanuit de drie genoemde aandachtsgebieden. Wat als concern Rijk hieraan te doen, in samenspraak met de departementen en in aanvulling en aansluiting op hun MD-activiteiten. Daarbij is het "eenheid in verscheidenheid": een eenduidige centrale, rijksbrede richting en tegelijkertijd ruimte voor maatwerk binnen de departementen. Dit plan van aanpak is dan ook in nauwe afstemming met de departementen tot stand gekomen. Voorts is inhoudelijk afgestemd met DG OBR en met de directie Emancipatie van OCW.

Het SGO heeft dit plan van aanpak geaccordeerd. Alertheid is geboden – vanuit keyplayers in de politiek en in het topmanagement, evenals door Bureau ABD in haar faciliterende rol – om ook aan de hand van de tussentijdse resultaten en signalen de aanpak bij te stellen dan wel aan te vullen.

Aanpak (“het hoe”)

Aandachtsgebied 1: Talentontwikkeling

Zoals gezegd is de kern van de aanpak én primair aandachtsgebied om te investeren in de subtop, het vrouwelijk potentieel, namelijk het verder in beeld brengen en ook het positioneren daarvan. Dit vergt actie op verschillende terreinen, zowel wat betreft vacaturevervulling (werving & selectie) als loopbaanbegeleiding. In deze staan zeven acties centraal:

	activiteit	**verantwoordelijke / actor**	**planning**
1.	Loopbaangesprek met vrouwelijke talenten op S15-niveau	Op actieve uitnodiging van Bureau ABD, afgestemd met de MD-adviseurs van de departementen	Minimaal één keer per jaar
2.	Elke shortlist bevat minimaal één vrouwelijke kandidaat, dan wel “comply or explain”	Bureau ABD, via de search	Continu
3.	In departementale schouwbesprekingen komt (vrouwelijk) talent (S15) expliciet aan de orde	Bureau ABD en MD-adviseurs van de departementen	Jaarlijks, in de periode mei / juni
4.	Strategische personeelsplanning t.a.v. ABD-functies	Middels gezamenlijk overleg van Bureau ABD en de MD-adviseurs van de departementen	Periodiek, minimaal één keer per jaar
5.	ABD-Kandidatenprogramma => minimaal 50% van de kandidaten is vrouw	SGO en SG/MD-cie, voorbereid door Bureau ABD en de MD-adviseurs van de departementen	Jaarlijks, in de periode van januari - mei
6.	DG-abelen => minimaal 50% van de DG-abelen is vrouw	SGO en SG/MD-cie, voorbereid door Bureau ABD en de MD-adviseurs van de departementen	Vanaf volgende lichting (in 2014)
7.	Search naar vrouwelijk talent extern, buiten de Rijksoverheid (i.v.m. zij-instroom)	Bureau ABD, in samenwerking met searchbureau’s	Continu

Ter toelichting:

- Het genoemde talent op S15-niveau betreft met name de groep plaatsvervangend directeuren. Deels is deze groep reeds “geoormerkt talent”, namelijk door (ex-)deelname aan het ABD-Kandidatenprogramma. Middels de loopbaangesprekken wordt gewerkt aan hun profiel, hun ontwikkeling en kunnen verwachtingen worden gemanaged. Concreet denkbare vervolgacties uit een dergelijk gesprek zijn een gesprek met één of meerdere SG’s of DG’s, een cursus / opleiding, etc.;
- Uitgangspunt is dat de shortlist t.a.v. TMG- en ABD-vacatures minimaal één vrouw bevat. Wat betreft een shortlist bestaande uit uitsluitend mannelijke kandidaten geldt het principe van “comply or explain”. Dit om zgn. “fakeprocedures” met alle evt. risico’s van dien voor zowel kandidaat als vacaturehouder te voorkomen. Overigens, aangezien – zoals gezegd –

de kwaliteit en complementariteit van teams het leidende principe is achter de politieke 30%-doelstelling, geldt ook het omgekeerde: in geval van een vacature binnen een team bestaande uit uitsluitend / overwegend vrouwen kan de voorkeur uitgaan naar een man, en ligt een shortlist met louter / veelal mannelijke kandidaten voor de hand;

- Zoals in de inleiding van dit plan van aanpak geschetst, tekenen zich in de praktijk reeds een aantal goede bewegingen af. Illustratief zijn bijvoorbeeld het ABD-Kandidatenprogramma en het DG-abelen-traject. Het ABD-Kandidatenprogramma bestaat al jaren voor meer dan de helft uit vrouwelijke deelnemers en ook bij de DG-abelen is meer dan 50% vrouw. De ABD zal bewaken dat dit (minimaal) 50% aandeel de komende jaren wordt bestendigd;
- Hoewel niet expliciet genoemd in dit plan van aanpak, zijn uiteraard hierin ook de departementale MD-activiteiten en –programma's voor talenten op S13- en S14-niveau van groot belang. Het principe talentontwikkeling "van voet tot top" (en daarmee het op peil houden van het % vrouwen in de subtop) vergt een goede samenspraak en samenwerking tussen Bureau ABD en de departementen.

Aandachtsgebied 2: Behoud van vrouwen / vrouwelijk talent

Uit ervaring blijkt dat – zeker in een krimp- en crisisscenario – het (grote) verschil in ervaring tussen zittende ABD-leden en ABD-potentieel vaak een bottelneck vormt voor de instroom van talent in de ABD. Veelal wordt dan gekozen voor zekerheid en dus voor de meest ervaren (lees: zittende, reeds ABD) kandidaat. De Rijksoverheid verliest talent vaak té vroeg op dit moment. Het is dan ook noodzakelijk om talent voldoende perspectief te bieden, niet alleen in de vorm van uiteindelijk een ABD-positie, maar daarvoor al in de vorm van tijdelijk werk ("leren en werken tegelijk"). Behalve dat zodoende perspectief ontstaat, kan tijdelijk werk dan bijdragen aan het (versneld) opbouwen van hogere managementervaring, ook nog eens in een andere context. Dit laatste in aansluiting op het ABD-criterium van "ervaring in meerdere contexten". Overigens, dit alles neemt niet weg dat het van belang is om zgn. "durfbenoemingen" te blijven stimuleren. En: naast dit alles is het van uitermate groot belang om aandacht te schenken aan de (mobiliteit van) de zittende populatie vrouwelijke directeuren, in de vorm van het aantrekkelijk houden van hun (loop)baan.

	activiteit	**verantwoordelijke / actor**	**planning**
8.	Geïntensiveerd inzetten van vrouwen / vrouwelijk talent op tijdelijk werk; via ABD-Interim, via Interim Management Rijk, via stages, etc.	Departementsleidingen ondersteund door Bureau ABD	Continu
9.	Carrousels, met als doel a) ruimte en perspectief bieden aan talent b) ervaring opdoen in een andere, meerdere context(en) ook voor zittende ABD-leden	Departementsleidingen ondersteund door Bureau ABD	Minimaal één carrousel-ronde per jaar
10.	Serieuze toepassing van de 3-5-7-methodiek bij zittende ABD-directeuren (d.w.z. continue dialoog en	Bureau ABD	Continu

	periodieke functieverandering), met als doel ruimte voor talent.		

Aandachtsgebied 3: Doelgerichte uitstroom

Doelgerichte uitstroom staat niet op zichzelf; hoofddoel in deze is ruimte creëren voor talent (instroom) en zittende vrouwelijke ABD-directeuren (doorstroom). Onderstaand een tweetal acties hoe hierin stappen te zetten. Overigens, de aandachtsgebieden 2 en 3 zijn communicerende vaten: ruimte biedt een concreet handvat voor perspectief.

	activiteit	**verantwoordelijke / actor**	**planning**
11.	In het project "Werken buiten het Rijk" wordt terughoudend omgegaan met vrouwelijk talent	Bureau ABD	Continu
12.	Beleidsmatige verkenning naar mogelijkheden horizontale stappen na topfunctie (ABD/TMG), met als doel ruimte voor talent. Het betreft zowel "end-of-career-oplossingen" als de loopbaanstap van lijnmanagement naar niet-lijnmanagement.	Bureau ABD, in afstemming met de departementen	PM gereed, ter bespreking in reguliere gremia als SG/MD-cie en SGO

Ondersteunende activiteiten

Hoewel het vooral om DOEN! en om wilskracht en daadkracht in selectieprocedures gaat, leert de ervaring en blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek dat het helpt om daarnaast te investeren in enerzijds de bewustwording bij beslissers en beïnvloeders en anderzijds in de "empowerment" van de doelgroep, dit laatste o.m. via netwerkgroepen. Zodoende is medio juli jl. – als vertrekpunt – een extra uitgave verschenen van het ABD-blad, geheel gewijd aan genderdiversiteit. Ook: heeft minister Blok als eerstverantwoordelijke voor de kabinetsdoelstelling nader kennis gemaakt met vrouwelijk talent tijdens een aantal lunchbijeenkomsten.

Onderstaand het collectieve aanbod van ondersteunende activiteiten, zoals in overleg met de departementen totstandgekomen; passend in de filosofie van rijksbrede richting en tegelijkertijd departementale ruimte en individueel maatwerk betreft dit een facultatief programma.

	activiteit	**verantwoordelijke / actor**	**planning**
13.	ICC-groepen (intercollegiale consultatie) voor zowel de zittende ABD-doelgroep als voor de subtop / talenten. Desgevraagd worden ook vrouwelijke ICC-	Bureau ABD, op voordracht van de departementen	Continu

	groepen geformeerd, over typisch vrouwelijke dilemma's als het profileren van jezelf, (bij) jezelf blijven, initiatief nemen, eigen loopbaan "maken" en perfectionisme als struikelblok		
14.	ABD-APP modules ook toegankelijk voor vrouwen op sub-ABD-niveau (S15)	Bureau ABD, op voordracht van de departementen	Continu
15.	(Cross-)mentoring voor vrouwen	Bureau ABD faciliteert de matches van mentoren en vrouwelijke directeuren / talenten	Continu
16.	ABD-blad ook naar -sub-ABD-niveau (S15)	Bureau ABD	Met ingang van juli (verschijnen special)
17.	Seminar voor topmanagement, directeuren P&O, MD-consultants, MD-adviseurs over diversiteit binnen de Rijksoverheid, incl. best-practices vanuit het bedrijfsleven	Bureau ABD i.s.m. de Stichting Talent naar de Top	Najaar 2013
18.	Themabijeenkomsten rondom inclusieve werkomgeving en diversiteit, ter verdere bewustwording van stakeholders, beslissers / beïnvloeders en doelgroep	DG OBR	Vier keer per jaar

<u>Overleg- en rapportagestructuur</u>

Eén van de "lessons learned" genoemd in de *twopager* is dat sterke sturing helpt, onder meer via rekenschap afleggen met "naming and shaming" in het SGO en de MR. Aangekondigd is dat Bureau ABD de resultaten, feiten en cijfers blijvend zal benoemen, in reguliere gremia. Daarnaast is de Jaarrapportage Bedrijfsvoering een adequaat vast, jaarlijks meetmoment, richting politiek. De acties in deze op een rij:

	activiteit	**verantwoordelijke / actor**	**planning**
19.	Presentatie en bespreking van de cijfers (resultaten) rijksbreed en per departement in het SGO, middels "naming and	Bureau ABD	Periodiek

	shaming"		
20.	Melding van ABD-benoemingen in het SGO (TMG-benoemingen komen aan de orde in de MR)	Bureau ABD	Periodiek
21.	Agendering van het onderwerp – zowel resultaten als aanpak – in reguliere gremia als Platform MD-Rijk, diversiteitsnetwerk, ICOP, etc.	Bureau ABD	Periodiek

Ook het ministerie van OCW houdt zich, vanuit het beleidsveld Emancipatie, bezig met genderdiversiteit. Er zal blijvende nauwe afstemming plaatsvinden met hen, om zodoende op de hoogte te zijn van en betrokken te zijn bij elkaars producten en activiteiten. Dit maakt het tevens mogelijk om – op logische momenten – intensief samen op te trekken.

<u>Succes- en risicofactoren</u>

- Committment van de top, zowel politiek als ambtelijk, is van cruciaal belang voor het behalen van de doelstelling; niet alleen via goed voorbeeldgedrag in selectieprocedures en t.a.v. talenten, maar ook via "ambassadeurswerk" van politici en topambtenaren;
- Daar waar niet expliciet aangegeven, vergen bovenstaande activiteiten nauwe afstemming tussen de diverse actoren, m.n. Bureau ABD en (de MD-afdelingen van) de departementen. Het is van groot belang dat zij goed met elkaar in verbinding zijn én blijven over hun wederzijdse acties en op die manier het gedachtegoed "van voet tot top" samen verder brengen en vormgeven;
- Reeds geruime tijd al organiseert en borgt Bureau ABD dat selectiecommissies sekse-divers zijn samengesteld. Dit vanuit de (wetenschappelijke) ervaring van "mannelijke framing", waar in de 2-pager uitgebreid bij stil is gestaan en derhalve voor een optimaal verloop van het werving- en selectieproces;
- Zoveel als mogelijk sturing aan de voorkant; in vacatureteksten wordt veelal – in situaties waar dat opportuun is – de volgende zinsnede opgenomen: *"Het Rijk investeert bij voortduring in de kwaliteit van het management. Een evenwichtige samenstelling van managementteams draagt daaraan bij. Om deze reden wordt vrouwen nadrukkelijk verzocht te solliciteren."* Overigens geldt hier hetzelfde als bij aandachtspunt 1 / actie 2, namelijk dat in een situatie van een (overwegend) vrouwelijk managementteam een mannelijke kandidaat de voorkeur heeft.